

# 农商银行如何将农区网点打造为“三农”领域前沿支点

## ——以公安农商银行为例

□ 严建国

农区网点作为农商银行扎根“三农”的毛细血管,既是普惠金融政策落地的“最后一公里”,也是乡村振兴战略实施的“最先一公里”。在城乡融合发展加速推进的当下,农区市场早已超越传统地理概念,演变为金融机构服务实体经济、防范金融风险、深化金融改革的关键试验场。湖北公安农商银行深刻把握省委关于支点建设的“四点定位”理论精髓,以系统性思维破解农区网点转型难题,探索出一条县域金融机构以网点转型撬动乡村振兴的可持续发展路径,为同类机构破解“离农脱小”悖论提供了鲜活范式。

### 抓主责破题 打造金融强农永续支撑点

正价值理念。该行通过专题讲座、案例分析、心得交流等形式,引导全行深刻认识“农区网点是农商银行生存发展的根基”“离开农区就失去根脉”的核心要义。同时,该行通过走访调研形成了《农区金融服务现状与改进报告》,为理念重塑提供了现实依据,并在此基础上,提升涉农业务考核权重,倒逼全员从思想到行动全面回归。

抓产业链。针对当地水稻产业,该行推出“销售贷”“养殖贷”“冷链贷”“销售贷”等产品组合;针对水产养殖,毛家港支行设计了灵活还款方式的“渔农贷”,得到了县委领导的高度认可并在全县推广。

建特色模型。针对当前农村市场渗透不足、异地客户占比较高、本地扎根不深、信贷风险向非农领域集中等问题,该行出台了“特色支行创建方案”,明确“四条准线”、量化“五个标准”,通过创建特色示范引领支行,推动农区网点从“数量优势”向“质量优势”转变。

# 建设具有中国特色的高水平商业银行的“立”与“破”

□ 聂嘉阳

金融行业作为经济的血脉,始终肩负着推动社会发展、服务实体经济的重要使命。四川农商银行联合银行股份有限公司(以下简称:四川农商银行)自创立以来,便站在了时代发展的关键节点,肩负着为地方经济注入金融活力、助力区域繁荣的重大责任。四川农商银行党委书记、董事长艾毓斌代表该行党委提出的“深化”三大银行”建设,推进高质量发展,为把四川农商银行建设成为具有中国特色的高水平商业银行而奋斗”的战略目标,为四川全省农商银行照亮了前行的道路。在推进和落实这一宏伟目标过程中,需要四川全省农商银行在实践中不断探索、创新与突破。而如何精准把握“立”与“破”的辩证关系,针对影响建设具有中国特色的高水平商业银行的各个方面、相关环节予以重构或扬弃,成了摆在业内人士面前亟待解决的关键课题。

关于“立”的几点思考

(一)立高站位。党的二十大提出“加快建设农业强国”,使“三农”工作的基础性、全局性、战略性地位更加凸

### 抓主业破局 构建支农效能核心撬动点

聚焦“最强一公里”,打造产业金融生态圈。该行聚焦区域内产业基础好、位于价值链核心、发展动能强劲的优质稻米、生猪、蔬菜等十大重点产业集群,与县域十大大部门组建“金融强农战略联盟”,通过数据共享与模型共建,精准绘制产业图谱和客户“画像”,并精心遴选“有产业基础、有科技含量、有订单支撑、有抗险能力”的“四有”核心群体(如种业基地、合作社、新农人等),提供“一链一策”的全生命周期综合金融服务方案,将信贷资源精准配置到产业发展的“主动脉”和“核心节点”,实现“投放一笔贷款,培育一个产业,繁荣一片乡村”的乘数效应。

聚力“最近一公里”,开启精准滴灌“新模式”。该行依托移动PAD、大数据风控,瞄准物理距离和客户群距离最远的“金融薄弱区”,以科技手段打通金融服务的“末梢循环”,将服务延伸到田间地头、农家院落。针对新型农业经营主体、农村电商等长尾客群“轻资产、缺抵押”的痛点,该行强化“软信息”的硬转化,通过分析流水、订单、物流、口碑等替代性数据,实现“无感授信、有感触发、按需信用”,高效触达农村市场最深处、最远端客群,实现风险可控的规模化服务,确保了金融“活水”既能灌溉“高产田”,也能滋养“撂荒地”。

聚力“最近一公里”,畅通三产融合“金链条”。今年6月,该行与县供销社联合推出“供销社式贷”,向县供销社全资供销社及16个乡镇子公司授信2.6亿元。该链条串联代理商、优质农资厂商、新农人、农机手、物流、电商等6万多户客群。该行“供销社式贷”的推出,整合了育种、种植、收购、加工、服务等环节,打破了产业发展资金需求壁垒,推动二、三产协同发展,增强了乡村产业活力。

聚力“最初一公里”,锻造基业长青“硬支点”。该行建立创新产品的全生命

周期评估与迭代机制,通过提升风控的韧度,构筑业务发展的“永久护城河”。对市场验证有效的产品,该行配套“专项规模、FTP补贴、风险容忍度、智能贷后”等四大保障包,确保“放得准、用得活、管得好、有长效”。同时,该行强化“人”这一最核心也最易波动的要素,通过持续赋能培训、重塑考核激励,弘扬“铁账本”精神,打造一支既懂农业、爱农村,又精通现代金融与风控技术的“硬核”客户经理队伍,确保发展基业长青。

### 抓主线破冰 抢占活客获客市场制高点

公安农商银行打造“五图协同”工作体系,全方位抢占市场制高点。

讲好“主业发展导航图”。该行结合各个网点所在区域的经济特点、客户情况,明确每个网点客群重点、特色赛道,形成“一域一策、一点一特色”的发展图谱,使资源从“撒胡椒面”转向“精准滴灌”,避免了同质化竞争;将优势业务做深做透,提升资源使用效率和竞争特色,解决了“战略模糊、资源投放不精准”的问题。

讲好“客群热力波动图”。该行依托动态数据监测与网格化摸排,构建“沉睡客群一潜力客群一活跃客群”三级热力图谱,实时追踪客群需求与行为变化;对“沉睡客群”推行“首问负责+定向唤醒”,对潜力客群实施“需求预判+场景嵌入”,对活跃客群强化“增值服务+生态绑定”,变“被动等客”为“主动拓客”,弥补反应迟钝、竞争力不足的漏洞。

讲好“资产质量矩阵图”。该行把涉农和非农业务的风险分开监测,用红、橙、黄、绿四色标识资产质量,对红色的高风险客户暂停业务、专门清收;对橙色的中高风险客户专人跟进整改;对黄色的预警客户持续关注、及时调整策略;对绿色的安全客群实行常态监测、合规督导,扭转风险意识薄弱、管控粗放的局面。

讲好“客户关系深耕图”。该行构建

“骨干客户一成长客户一基础客户”三维分层模型,分别提供“定制化金融方案+资源对接”“阶梯式信贷支持+经营指导”“标准化便民服务+需求培育”服务方式,形成“金融+非金融”融合的服务包,突破“服务同质化、价值挖掘不足”的瓶颈。

讲好“标杆经验传导图”。该行汇集各网点“导航图画得准、热力图用得得、矩阵图控得严、深耕图做得细”的好例子,通过组织员工现场看样板、实战培训、结对互学,让好经验能落地,形成“发现好做法一总结规律一全域推广一优化升级”的循环,让局部智慧转化为全行共享的实际能力。

### 抓主力破壁 打通转型发展关键突破点

战略引领强定力。公安农商银行出台《农区网点“固阵地、补短板”实施方案》,明确2030年“特色支行全覆盖、贷款规模和客户翻倍、涉农占比超80%、简易核算全部盈利”的核心目标,并建立“行党委班子包片、部门负责人包点、网点主任包户”的三级责任体系,达到目标到岗、落实到人、过程追溯、结果可评,脚踏实地将战略“规划图”转化为可持续的核心竞争力。

“铁脚板”踏遍普惠路。该行发扬“铁脚板”精神,推动员工走出网点、走进田间,用脚步丈量农区、用真心服务客户,打通服务“最后一米”;同时,细化“金融村官”“金融链长”效能考核办法,建立“走访一反馈一解决”的民情响应机制,让“服务好、办事快”成为网点的“金字招牌”。

精品补路破梗阻。依托人行和当地政府部门提供的“对接清单”,该行创新推广“商业价值贷”和“知识信用借贷”等4款特色产品;同时,在产品调研、开发过程中,强化可行性分析的精度管理,强化风险初度,切实做到“出炉即精品”。

(作者系湖北公安农商银行党委书记、董事长)

显。农商银行作为农村金融主力军,务必把党中央关于“三农”工作的决策部署落到实处,不断提升农村金融服务能力和水平。

(二)立准定位。农商银行因农而生、伴农而兴,是联系中小企业和广大农户的主要“金融纽带”和服务乡村振兴的重要金融力量。农商银行作为农村金融体系主体,要践行金融服务实体经济的根本宗旨,坚持“做小做散”,深耕、深耕、细耕“三农”领域,主动承担乡村振兴战略等大规模、长周期的资金需求,配合地方政府做好“产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”发展需要,为乡村发展主体和人民群众提供消费普惠基础性金融服务。

(三)立新目标。党的二十大作出“加快建设农业强国”的战略部署,中央一号文件锚定加快建设农业强国目标,再次释放出重农强农的强烈信号,对新时代农业和农村工作具有深刻影响,也为农商银行提供了广阔空间。农商银行要持续推进“绿色发展”等重大举措落实,支持培育乡村产业新业态,全力拓宽农民增收致富渠道,并在履行服务“三农”职责的同时,加快推进自身高质量发展。

(四)立新动能。地方党委、政府在

贯彻高质量发展中,进一步明确加强农业基础设施建设、推进美丽乡村建设等具体目标任务,为农村金融服务提出了新需求。农商银行要具备应对挑战的内生新动能,在长期服务“三农”的进程中积累丰富客户数据资料、管理经验和品牌效应,更好地主动适应农村经济发展,在深化金融服务“三农”中持续践行初心与使命,实施好差异化服务。

### 关于“破”的几点建议

(一)破风险意识薄弱。目前,面对严峻的监管形势,在改制和发展过程中,农商银行要按照监管政策要求,组织学习监管案例,进一步排查梳理业务风险隐患和道德风险点,通过构建优化风控体系,有效提升风险防控能力,使“先天体质弱”,防控风险能力不足的内控机制得到健全和规范。农商银行要扭转“先天不足”的劣势,就必须找准发展定位,防范和化解相关风险。

(二)破普惠目标模糊。改制后的农商银行,利益主体相对减少,但股权份额较大的股东会关注的眼光更多地聚焦在股东红利上,这成为摆在农商银行经营者面前的难题,必须妥善处理好。农商银行要想在复杂多变的环境中从同业竞争中胜出,既要坚守普惠定

位,成为辖内支农服务的表率、审慎经营转型发展的“排头兵”;又要保护股东利益,防止股东资本的逐利本性动摇农商银行的“发展根本”。

(三)破经营策略偏颇。粗放式经营方式,是农商银行迈向现代金融企业的一大障碍。随着县域金融市场精准化细分策略的推行,农商银行要找准市场切入点,必须寻求新的发展之道。农商银行应始终坚持向管理要效益、向市场要资源、向改革要发展的理念,针对客户需求积极推行特色化经营策略。一方面,农商银行要深度挖潜,提升治理效能和组织架构适配性;另一方面,要对标市场,提升竞争能力,在优化结构上精耕细作。

(四)破队伍素质不强。党的领导是做好农村金融工作的最大政治优势和根本政治保障。农商银行要敢于把那些战略领悟能力强、心中有大局,方向坚定;使命执行能力强,肩上有责任,勇于担当;业务制胜能力强,臂上有抓手,素质过硬;风险防控能力强,经验丰富的同志选拔到关键岗位、重要岗位,以人才是第一生产力的认知和魄力,发挥人才优势、积聚创新力量,加快推进把四川农商银行建成具有中国特色的高水平商业银行的步伐节奏。

(作者单位:四川农商银行)

# “党建+普惠金融”协同驱动农商银行高质量发展的机制研究

□ 廖申林

农商银行作为农村金融核心力量与服务“三农”主力军,在服务地方经济、助力乡村振兴的实践中不断探索沉淀,逐渐明晰了未来高质量发展的方向:党建引领是稳健发展的“指南针”与“定盘星”,“服务三农”是坚守主责主业的“压舱石”与“出发点”,普惠金融则是连接党建引领与业务发展的关键纽带,是农商银行扎根县域、赢得民心、实现可持续发展的根本路径。本文从党建引领、党建联盟、立足发展三个维度,探讨如何创新农商银行“党建+普惠金融”服务模式,为农商银行高质量发展提供思路。

### 以党建引领为基础 打开“党建+普惠金融”的新格局

(一)摆正党建与业务关系。业务工作是农商银行服务社会、实现价值的核心载体,离不开强有力的党建引领赋能。农商银行党组织要主动靠前,通过常态化思想政治教育、专题学习研讨等活动,引导干部职工认识普惠金融的政治意义、社会价值与战略重要性,

统一思想,凝聚合力;同时,发挥党员先锋模范作用,鼓励党员在业务一线带头攻坚,面对普惠金融推进中的难点堵点问题主动担当,带动员工积极投身业务。克服困难,为业务开展保驾护航。

(二)找准党建与业务工作结合点。农商银行党建工作要立足服务业务发展,与业务工作同谋划、同部署、同推进;根据普惠金融目标任务与业务需求,明确党建工作重点任务与推进路径;围绕业务关键环节,落实党建保障措施,组建党员专项服务小组,设立党员责任区;将业务难点作为党建攻坚重点,组织党员开展专题调研,寻找解决方案。

(三)把党建工作融入广大员工心灵。农商银行要严格落实“三会一课”、组织生活会、主题党日等制度,加强理论武装与党性锤炼,确保党员干部在思想上、政治上、行动上与党中央保持一致,关键时刻挺身而出。同时,农商银行要运用多样化载体激发干部职工干事创业热情与奋斗动力,积极开展“党员示范岗”“巾帼示范岗”“青年文明号”等创建活动,为员工搭建建功立业平台;让党员干部亮身份、亮承诺、亮业绩,带动

员工参与普惠金融实践;推动“党建+普惠金融”工作走深走实。

### 以党建联盟为依托 探索“党建+普惠金融”的切入点

(一)强化支部共建。农商银行基层党组织要结合辖区实际与业务特点,主动筛选文明程度高、经济实力强、综合治理效果好、群众基础扎实的村委和社区作为党建共建单位,签订共建协议,并明确共建目标、细化共建内容,做实党建共建“基本盘”。同时,农商银行要围绕普惠金融核心需求,开展常态化交流合作,如共同开展金融政策宣讲、农户需求调研、信用体系建设等工作,将党建共建政治优势转化为业务发展实际成效。

(二)共建组织阵地。农商银行基层党组织要主动加强与乡镇基层党组织协作,打破空间与资源壁垒,创新阵地建设模式与活动开展方式,开展党建共建“手拉手”活动;双方依托阵地资源,共同建设集党建活动、金融服务、便民办事于一体的综合服务平台,为群众提供“一站式”服务。同时,共建双方要定期联合开展组织生活会、主题党日活动,共同学习

党的政策理论、交流党建工作经验,提升党组织凝聚力与战斗力。结合地方产业发展实际,共建双方要组织开展产业观摩、技术培训等活动,让干部职工了解地方产业特色与农户需求,为提供精准普惠金融服务奠定基础。

(三)打响品牌形象。农商银行要打造“党建+普惠金融”特色服务品牌,主动与当地政府品牌建设相结合,形成品牌共生力;同时,以党建品牌建设为切入点与连接点,寻找“银政”双方业务合作契合点与突破点,在乡村振兴示范村建设、特色产业培育等工作中,提供定制化金融服务方案,以优质服务助力地方发展,提升自身品牌影响力。此外,农商银行要通过多样化宣传方式,突出“农商银行是老百姓自己的银行”社会形象,利用地方媒体、乡村公告栏、微信公众号等渠道,宣传普惠金融举措与成效,让农商银行与老百姓“鱼水情深”形象深入人心,营造良好社会氛围。

### 以立足发展为导向 拓展“党建+普惠金融”的新空间

(一)助力乡村振兴。坚守支农支

随着金融市场的不断演变、经济环境的日益复杂化以及金融科技的迅猛发展,农村中小金融机构在享受发展机遇的同时,也面临着前所未有的涉刑案件风险挑战。相较于大型金融机构,农村中小金融机构在科技基础方面相对薄弱,风险防控手段有限,对新型犯罪模式的识别和应对能力不足。因此,如何有效防控涉刑案件风险(以下简称:案防),构筑坚固、智能且贴合自身实际的风险防线,成为农村中小金融机构亟待解决的重要课题。笔者认为,需要从多个维度综合施策,多管齐下、协同发力,才能切实提升农村中小金融机构的案防水平,保障其稳健运营和可持续发展。

(一)以党的领导引领案防合规建设。一是强化政治引领。农村中小金融机构要坚持党对金融工作的集中统一领导,将党的领导贯穿于案防合规管理的全过程、各环节。农村中小金融机构党委要切实发挥把方向、管大局、保落实的作用,将案防合规作为政治责任来抓,确保党和国家金融方针政策不折不扣地执行,从源头上奠定稳健经营的政治基础。二是健全机制融合。要推动“党建入章”要求落到实处,建立党委定期研究案防合规工作的机制,将案防合规成效纳入党建工作考核和领导班子综合考评体系,形成“党委主导、层层负责、全员参与”的责任链条,确保压力传导到位。三是深化示范引领。要加强员工理想信念、党纪国法和职业道德教育;通过“党员先锋岗、红星示范岗、党员责任区”等载体,引导党员在合规操作、风险识别中作表率、当标杆,带动全员自觉增强合规意识。

(二)加强顶层设计。一是健全完善公司治理体系。农村中小金融机构董(理)事会应将案防工作纳入战略规划,定期听取高层关于案防工作的专题汇报,审核批准重大案防政策和制度,并按照《金融机构合规管理办法》规定,单独设立“首席合规官、合规官”,或者由高级管理人员兼任“首席合规官”,确保其独立性、权威性。二是强化制度建设。对标监管要求,结合自身业务特点和风险状况,修订完善涵盖所有业务、岗位、环节的案防制度,建立制度执行定期评价机制,并定期对制度执行进行评估。三是细化部门职责。要进一步压实内控合规部门作为案防管理的牵头部门职责;细化各条线部门的案防职责,压实并细化各分支机构或网点主要负责人案防直接责任人职责;择优配强专职合规员,在各分支机构或网点配备兼职合规员,案防管理岗,明确由分支机构或网点负责人担任;同时,明确兼职合规员、案防管理岗的职责。

(三)优化“三道防线”协同机制。一是建立联席会议机制。农村中小金融机构要定期召开由高管层主持,合规、信贷、会计、风险、电银、科技、安保、人力、审计等部门参加的案防联席会议,通报案防形势、共享信息,协调解决相关问题、化解案件风险。二是信息共享平台化。要建立内部案防信息共享平台或系统,实现可疑线索、风险事件、检查发现问题、审计报告等在“三道防线”间的及时、安全流转、共享。三是前中后台联动。业务前端发现风险苗头要及时报告内控合规部门,农村中小金融机构内控合规部门的风险提示和管控要求要及时传导至业务前端;同时,审计部门要将发现的内控缺陷反馈给业务部门和内控合规部门,形成共同发现问题、共同推进整改的机制。四是加强合规监督检查的人员配置。要充实内控合规部门的人员力量,并保持其独立性;同时,抽调信贷、会计、风险、电银、科技、安保、人力、审计等部门人员及基层网点负责人组成固定的合规监督检查组并实时更新人员,形成常态化合规监督检查机制,真正让违规行为“无处藏身”。

(四)狠抓员工全生命周期管理与行为管控。一是严把准入关与持续评估。农村中小金融机构要对所有新入职员工进行严格背景调查,覆盖身份信息、教育履历、征信报告、司法涉诉记录、负面舆情等,尤其对重点岗位(如信贷、柜面、合规等岗位)人员审查标准要更高。二是实行“网格化”管理。要实施“一级管一级”的“网格化”行为管理责任,分层分级建立网格,明确由各级管理人员任网格长,明晰各级网格长对本级网格内员工行为的管理和监督职责,将管理责任压到“神经末梢”。三是强化流程嵌入。要将员工行为管理要求嵌入信贷审批、柜面操作、代埋理财、资金业务等关键业务流程的每一个环节,明确“红绿灯”和“警戒线”,实现全过程管控。四是严格执行轮岗与强制休假制度。对关键岗位(如支行行长、客户经理、柜员等)严格执行轮岗和强制休假制度,并在休假期间进行离岗审计。五是常态化开展员工行为风险排查。要定期收集分析员工本人账户交易流水,关注异常交易;定期查询员工征信报告,关注异常负债、担保逾期;定期通过司法公开信息平台查询员工涉诉情况;常态化开展员工履职回避检查,检查员工是否严格执行履职回避规定(如不得为亲属办理信贷业务等);重点关注涉及大额炒股、经商办企业、大额举债、生活奢靡等异常行为的员工。

(五)深化合规文化建设与教育培训。一是高管层以身作则。农村中小金融机构领导要率先垂范,带头倡导合规文化,将合规要求融入日常言行,形成“一级做给一级看,一级带着一级干”的良好合规文化氛围。二是分层分类精准培训。针对信贷客户经理重点组织学习信贷业务操作流程、信贷管理制度、信贷业务反洗钱制度;针对柜员重点组织学习柜面操作风险、反诈骗识别;针对管理人员重点学习案防职责与监管政策;同时,采取线上线下相结合的学习方式,促进合规知识入脑入心。三是营造合规氛围。要大力培育“合规创造价值”的文化氛围,在办公场所、营业网点醒目位置张贴合规标语、风险提示;通过评选“合规标兵”、建立合规文化宣传专栏等方式,营造浓厚的合规文化氛围,使依法合规经营成为全员的行动自觉。(作者单位:陕西西乡农商银行)

小市场定位是农商银行践行初心使命、服务乡村振兴的必然要求。农商银行要将更多金融资源配置到农村经济社会发展重点领域与薄弱环节,加大涉农信贷投放力度,确保普惠型涉农贷款、普惠型小微企业贷款信贷投放规模与增速达标,为乡村振兴提供充足资金支持。同时,农商银行要瞄准乡村振兴主线,主动对接地方产业发展规划,扶持“农业龙头企业+农户”“基地+农户”等产业化联合模式,为产业链上下游主体提供全方位金融服务,推动农业产业化、规模化发展。此外,农商银行要重点支持种植大户、家庭农场、农民合作社等新型农业经营主体,根据其生产经营特点与资金需求,创新金融产品与服务模式,助力新型农业经营主体发展壮大,带动农户增收致富。

(二)深度整合资源。农商银行要发挥桥梁纽带作用,整合生产商、经销商、信用户等各类经营主体资源,与生产商、经销商建立长期稳定合作关系,为信用户争取更优惠生产资料采购价格与产品销售渠道,并结合信用评价结果,提供利率更低、额度更匹配的信

贷支持,降低客户生产经营成本。同时,农商银行要加强与当地政府部门、行业协会、金融机构等合作,与当地政府部门共享农户信用信息、与行业协会合作开展技术指导、与保险公司合作推出“信贷+保险”产品,构建“多方参与、优势互补、互利共赢”的普惠金融服务体系,让群众享受更多综合化、多元化支持。

(三)拓宽服务渠道。农商银行要结合地区实际,利用各类便民场所,推动普惠金融便民服务和“福祥e站”建设,让金融服务延伸到村、到户、到人,方便群众就近办理社保缴费、小额存取款、转账汇款等基础金融业务,解决农村地区“金融服务最后一公里”问题,提升群众金融获得感。同时,引导银行主动拥抱金融科技,加快数字化转型步伐,加大与电商平台、物流快递企业、农产品供应链等合作力度,拓展电子银行业务应用场景,全方位满足群众生产、生活、消费的金融需求,让普惠金融融入乡村日常生活。(作者单位:湖南衡阳农商银行)

# 农村中小金融机构涉刑案件风险防控的对策

□ 钟之顺